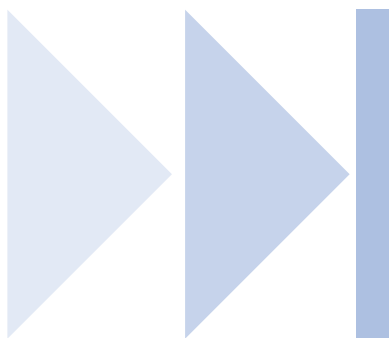


Rozdział ósmy

Jak zaistnieć na rynku?

1. Kluczowe działania związane z wejściem nowej firmy na rynek
2. Cechy dobrej nazwy firmy
3. Ograniczenia formalnoprawne w kształtowaniu nazw przedsiębiorstw
4. Rejestracja znaków towarowych
5. Rejestracja domeny internetowej
6. Promocja nowego biznesu
7. Jak zdobyć pierwszych klientów?
8. Nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych

Relacje biznesowe – szerszy kontekst
Kryteria doboru partnerów na starcie
Rola kontaktów społecznych



Trudności związane z uruchomieniem nowej firmy kojarzą się zazwyczaj z problemami wewnętrznymi: stworzeniem ram organizacyjnych i sprawnego funkcjonowania w nowej strukturze. Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne to szczególnej uwagi wymagają kwestie zidentyfikowania, a następnie zdobycia pierwszej grupy klientów. Tymczasem immanentna słabość nowej firmy na rynku związana jest także, a może przede wszystkim, z całokształtem powiązań z otoczeniem rynkowym. Nowy podmiot wchodzący na rynek musi nie tylko znaleźć swoje miejsce, ale i w mniejszym bądź większym zakresie naruszyć istniejącą strukturę, w tym także żywotne interesy jej uczestników. Zaistnienie na rynku oznacza w praktyce nawiązanie trwałych więzi nie tylko z głównymi klientami, ale także z dostawcami materiałów, towarów i usług, a także w pewnym zakresie z konkurentami. Kluczem do optymalnego ukształtowania kontaktów biznesowych jest oparcie ich nie tyle na dążeniu do maksymalizacji krótkookresowych korzyści, ile na długofalowej współpracy i maksymalizacji wspólnych korzyści, czego przejawem są różnorodne powiązania o charakterze sieciowym (kooperacyjnym).

1. Kluczowe działania związane z wejściem nowej firmy na rynek

Ten rozdział poświęcony jest praktycznym działaniom, przygotowującym firmę do wyjścia na rynek. Chodzi tu nie tyle o aspekt formalny, związany z utworzeniem nowego podmiotu gospodarczego, ile o faktyczne zaistnienie w świadomości klientów i innych podmiotów uczestniczących w obrocie rynkowym. Znaczenie tego aspektu uruchomienia nowego biznesu trudno przecenić. To właśnie na rynku, w zderzeniu z klientami i konkurencją, dokona się ostateczna weryfikacja przedsięwzięcia.

Faktycznie bardzo wiele prac przygotowawczych zostało wcześniej wykonanych w trakcie opracowywania rozwiniętej koncepcji biznesu (por. rozdział III). Aby zaplanować kluczowe części biznesplanu dotyczące rynku i konkurencji, należało przeprowadzić niezbędne analizy i badania określające potencjalnych klientów, strategię cenową, siłę i potencjalną reakcję konkurencji, kanały dystrybucji oraz formy promocji i reklamy. Biznesplan powinien także zawierać ilościowy i wartościowy plan sprzedaży w ciągu pierwszych lat działalności. Niezależnie od oczywistego zainteresowania samych inicjatorów nowego biznesu zakres przeprowadzonych analiz oraz badań, a także ich poziom merytoryczny będzie wnikliwie weryfikowany przez potencjalnych inwestorów i banki. Właśnie nazbyt optymistyczna i zbyt powierzchowna ocena perspektyw zbytu bywa głównym źródłem porażek nowych przedsięwzięć biznesowych.

Zakładając, że wszystkie badania i analizy potwierdzają szanse skutecznej realizacji założeń dotyczących sprzedaży przyjętych w biznesplanie, dalsze konkretne kroki zmierzające do zaistnienia na rynku obejmują:

- ▶ ustalenie nazwy firmy
- ▶ ustalenie nazwy domeny internetowej
- ▶ ustalenie znaków towarowych, pod którymi towary i usługi będą wprowadzane na rynek
- ▶ dokonanie niezbędnych czynności rejestracyjnych
- ▶ promocja nowego biznesu
- ▶ zdobycie pierwszych klientów

- ▶ nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych z dostawcami, partnerami i konkurentami.

2. Cechy dobrej nazwy firmy

Nazwa firmy to jej pierwsza wizytówka, pierwszy komunikat wysyłany do klientów i konkurencji. Dobra nazwa to niewątpliwy atut każdej firmy, a w przypadku tej, która właśnie wchodzi na rynek, jest on wręcz nieoceniony. Warto zwrócić uwagę, że oprócz potocznego rozumienia firmy jako synonimu przedsiębiorstwa, równolegle funkcjonuje oparte na tradycji rozumienie kodeksowe, w którym firma to oznaczenie, pod którym przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą. Ten dualizm semantyczny podkreśla konstytuujące znaczenie nazwy (oznaczenia) dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Warto na wstępie uporządkować kwestie związane z kształtowaniem nazwy (nazw), pod którą przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało na rynku. Można tu wskazać trzy współzależne dziedziny:

- ▶ nazwa formalna – taka, pod którą przedsiębiorstwo zostaje zarejestrowane w stosownym dla danego rodzaju działalności rejestrze
- ▶ nazwy (oznaczenia), pod którym wprowadzane są na rynek towary bądź usługi
- ▶ nazwa domenowa używanej przez przedsiębiorcę w sieci internetowej.

W zależności od tradycji i reguł funkcjonowania konkretnej branży oraz strategii firmy możemy dążyć do pełnego ujednolicenia nazewnictwa we wszystkich trzech dziedzinach. Możemy też zachować zróżnicowane podejście. Dla klienteli zaopatrującej się na przykład w artykuły higieniczne nie ma znaczenia niezbyt fortunna nazwa producenta – Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, bo synonimem jakości i pozycji na rynku jest znak towarowy Bella. W przypadku producenta piwa Żywiec sytuacja jest odmienna, bo tu związek między nazwą przedsiębiorstwa a oznaczeniem towaru (piwa) jest bardzo silny. Ze względu na rosnące znaczenie internetu w komunikowaniu się firmy z klientami oczywiste jest dążenie do tego, by nazwa firmy była odzwierciedlona w domenie, pod którą posiada ona swoją stronę internetową.

Podjmując stosowne działania dotyczące ustalenia nazw (oznaczeń), pod którymi firma będzie prowadziła działalność na rynku, musimy brać pod uwagę nie tylko strategiczne cele, ale także ograniczenia formalno-prawne oraz reguły walki konkurencyjnej:

- ▶ musimy stosować się do określonych przepisów (zwłaszcza kodeksu cywilnego i kodeksu spółek handlowych)
- ▶ nie możemy naruszać czyichś praw, a także naruszyć obowiązujących reguł konkurencji na rynku
- ▶ musimy zabezpieczyć własne interesy, by konkurencja nie była w stanie skutecznie zablokować naszych działań.

Realizacja wszystkich tych celów łącznie nie jest taka łatwa i wymaga szczególnej uwagi. Dążąc do ustalenia nośnej nazwy firmy, będziemy musieli zorientować się w sytuacji na rynku, korzystając ewentualnie z pomocy usługodawców zewnętrznych. W ten sposób możemy nieopatrznie uchylić przyłbicę i dać konkurentom bądź osobom szukającym możliwości łatwego zarobku powód do działań blokujących¹.

Spróbujmy, abstrahując na chwilę od ograniczeń i wymogów formalnoprawnych, dotyczących kształtowania nazw, określić podstawowe cechy dobrej nazwy przedsiębiorstwa. Według agencji namingowej Synonim Naming² można je określić następująco:

- ▶ **znaczenie** – nazwa musi nieść ze sobą określone informacje, treści
- ▶ **unikalność, oryginalność** – nazwa wyróżnia się spośród otoczenia, spośród konkurencyjnych nazw; jest nieszablonowa i świadczy o autentyczności marki
- ▶ **zdolność do rejestracji** – nazwa nie może wchodzić w kolizję z innymi podmiotami działającymi na rynku
- ▶ **łatwość wypowiedziania** – nazwa powinna być przyjemna dla osoby słuchającej; brzmienie musi współgrać z wcześniej wyznaczonym pozycjonowaniem
- ▶ **prostota w zapisie** – nazwa dobrze wygląda na papierze; nazwę musi się łatwo i szybko zapisywać, nie powinno okazać się konieczne jej literowanie
- ▶ **łatwość zapamiętania** – nazwę będzie można sobie szybko przypominać
- ▶ **ponadczasowość** – nazwa nie powinna być wynikiem chwilowego trendu, nazwy modne odnoszą czasami szybki sukces, ale i szybko umierają; modna marka ginie wraz z pojawieniem się następnego trendu
- ▶ **pozytywne skojarzenia**
- ▶ **stosowność** – nazwa musi być właściwa dla danej branży i w danym kręgu kulturowym.

¹ Takie działanie blokujące to przykładowo wyprzedzające zgłoszenie przez konkurencję wniosku o ochronę „naszego” znaku towarowego, a także rejestracja domeny internetowej o identycznej nazwie.

² Zestawienie cech dobrej nazwy przedsiębiorstwa pochodzi z witryny internetowej Synonim Naming (Synonim Naming, 2004).



Zwolnienie z pracy niektórych może znokautować. Dla Mariana Frankowskiego pożegnanie z niemiecką firmą, sprzedającą w Polsce filtry, było trampoliną do sukcesu.

— Czułem, że mogę jeszcze wiele zrobić. Znałem produkt od podszewki i miałem doświadczenie w dystrybucji. Zależało mi jednak, żeby udowodnić innym, że polskie filtry do wody mogą być tak dobre, jak zachodnie, a tańsze — opowiada prezes firmy Anna.

Bronią, która miała pokonać niemiecką konkurencję, miał być produkt rdzennie polski. Kilka miesięcy szukał producenta, który sprostałby najwyższym wymaganiom. Znalazł go w Kielcach.

— Tamtejszy Formaster wytwarzał świetne filtry, które nie miały ani marki, ani prawdziwej sieci dystrybucji. Stworzyliśmy spółkę, w którą ja zainwestowałem kontakty i umiejętności, a Formaster całą produkcję. To wymagało ogromnego, obustronnego zaufania — wspomina Marian Frankowski.

W 2003 r. zarejestrowano spółkę Anna.

— Trzeba było wymyślić wszystko: nazwę, opakowanie, filozofię marki — mówi Frankowski.

Nazwa miała być krótka, brzmieć znajomo i dobrze się kojarzyć. A Anna to najpopularniejsze w Polsce imię, od razu zapada w pamięć. Nie było środków na reklamę, więc prezes wykorzystywał swoją wiedzę handlowca.

— Zdarzało się, że jeździłem ze sprzedawcami po kraju i pilnowałem sposobu, w jaki wyroby Anny były eksponowane w sklepach. Kiedyś układałem pudełka na półce. Ktoś z obsługi hipermarketu zapytał mojego pracownika, co to za pomocnik. Nikt nie mógł uwierzyć, że prezesowi chce się osobiście kontrolować takie rzeczy — opowiada Marian Frankowski.

Zwiększyli eksport. Dwa lata temu na pierwszym spotkaniu dotyczącym planów eksportowych było raptem kilka osób. Od tego czasu ujednolicono markę, opakowania zmieniono na wielojęzyczne. Na tegorocznym spotkaniu ma ich być 33 – z Indii, Afryki, USA i dziesięciu krajów europejskich, w tym Niemiec.

— Można powiedzieć, że w ciągu trzech lat istnienia firmy zatrzęśliśmy rynkiem. Nawet wielkie koncerny szukają nowych technologii, którymi chcą nas pokonać — cieszy się Marian Frankowski.

A. Więcka, *Sukces na fali zdrowszej wody*,
„Puls Biznesu” 30 sierpnia 2005.

W ostatnich kilkunastu latach w nazewnictwie nowo powstałych firm w Polsce panowały różne trendy. Na początku okresu transformacji ustrojowej panowała moda na dodawanie do nazw firm magicznego słowa „International”. Inną tendencją, dość zresztą popularną do dziś, było dodanie do swojsko brzmiącego trzonu końcówki „ex” (np. Drabex). W ostatnim okresie obserwujemy korzystną, zdaniem autora, tendencję odchodzenia od obcojęzycznych nazw na rzecz typowo polskich, nawiązujących do polskiej tradycji, np. Chłopskie Jadło, Pierze i Puch, Paweł i Gaweł³.

W jaki sposób ustalić dobrą nazwę dla nowo uruchamianej firmy? Warto zaznaczyć, że równolegle z pracą twórczą, koncepcyjną, jaką jest niewątpliwie wymyślenie atrakcyjnej nazwy, musimy dokonać szeregu czynności biurowatycznych – sprawdzić występowanie podobnych bądź zbliżonych nazw w rejestrze sądowym i ewentualnie dokonać rejestracji nazwy jako znaku towarowego w Urzędzie Patentowym. Z punktu widzenia sposobu osiągnięcia założonego celu możemy rozpatrywać następujące warianty realizacyjne:

- ▶ dokonać niezbędnej pracy analitycznej i działań formalnoprawnych we własnym zakresie
- ▶ skorzystać w pełnym zakresie bądź częściowo z usług agencji namingowych oraz firm prawniczych
- ▶ uznać, że znalezienie optymalnej nazwy może być przesunięte w czasie, i podjąć szybką decyzję o nazwie firmy bez pogłębionych studiów, zakładając możliwość jej zmiany w przyszłości.

Zacznijmy od ostatniego wariantu. Niepewność dotycząca przyszłego kształtu przedsięwzięcia każe z ostrożnością ustalać docelową nazwę firmy. Co się bowiem stanie, gdy uruchomimy firmę gastronomiczną pod wyrazistą nazwą „Naleśniki i Pierogi”, a okaże się, że naleśniki były nieudane i musieliśmy je wycofać z menu? Możliwa jest także odwrotna sytuacja: interes rozwija się niespodziewanie dobrze, a w dalszej ekspansji ewidentnie przeszkadza nietrafiona nazwa firmy, sugerująca na przykład jej ograniczony lokalny zasięg⁴.

Z pewnością lepiej od początku wyjść na rynek z nośną, wyrazistą nazwą. Czy możemy to zrobić we własnym zakresie? Dlaczego nie? Tak postępuje przecież ogromna większość nowo uruchamianych firm w naszym kraju. Poza tym nazwa firmy to coś bardzo osobistego dla inicjatorów biznesu i może ta sfera powinna być zarezerwowana dla ich właścicielskiej inwencji.

³ Szerzej na temat tendencji w ustalaniu nazw polskich firm patrz Wrabec, 2004.

⁴ Wtedy konieczne będzie przeprowadzenie tzw. rebrandingu, czyli zmiany starej nazwy na inną. Jest to proces dosyć złożony i na ogół wymagający zaangażowania jednej z agencji wyspecjalizowanej w ustalaniu i promowaniu nazw firm (tzw. agencji namingowych).



Większość młodych projektantów mody uważa, że jedyną drogą kariery jest wyjazd na Zachód i praca w renomowanych domach mody. Po latach okazuje się jednak, że skończyli jako anonimowi pracownicy wielkich projektantów. Bożena Miszczak-Evans nie chciała popełniać tego błędu. Postanowiła nie ruszać się z Grodziska Mazowieckiego i tu wykreować światową markę. Zaczęła od nazwy.

— Jeśli chce się zaistnieć w świecie mody, to nazwa, logo mają kolosalne znaczenie. Laura Guidi przywodzi na myśl Włochy, a stamtąd wywodzą się najlepsi projektanci, dlatego nazwałam tak swoją firmę — tłumaczy Bożena Miszczak-Evans, właścicielka Domu Mody Laura Guidi.

Zaczynała osiem lat temu. Postanowiła szyc odzież, która będzie skutecznie konkurować z zachodnimi markami. Wiedziała, że klienci, którzy mają pieniądze, są przyzwyczajeni do wysokiej jakości ubrań i zwracają uwagę na to, kto jest producentem.

— Na rynku jest dużo taniego towaru. Trudno wygrać ceną. Postawiłam więc na jakość. Ubrania szyte przez nas znajdują się w średnim i wysokim przedziale cenowym (żakiet kosztuje od 400 zł, spodnie od 200 zł) i najszybciej sprzedają się te najdroższe — mówi Bożena Miszczak-Evans.

Pierwsze kolekcje powstawały w jej własnym domu w Grodzisku Mazowieckim. Potem nieopodal wynajmowała lokal na szwalnię. Miała zaledwie kilka maszyn do szycia i niewiele szwaczek.

— Mimo że warunki były trudne, nie rezygnowałam ze swoich założeń. Projektuję elegancką odzież o klasycznej linii i chciałam, żeby od początku z tym stylem była utożsamiana moja marka — mówi Bożena Miszczak-Evans.

Szwalnia w Grodzisku Mazowieckim zatrudnia dziś 60 pracowników. Od 2003 r. w Piasecznie pod Warszawą działa też nowy zakład, wyposażony w nowoczesne maszyny do szycia, w którym pracuje kolejne 60 osób. Powstały salony sprzedaży: najpierw w warszawskiej Promenadzie (w 2004 r.), potem na Nowym Świecie, w Katowicach, Opolu, Kijowie, Moskwie i Petersburgu. Zmienia się też struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W jego skład wchodzi spółka Laura Guidi, zajmująca się sprzedażą, oraz jej filie: dwie w Grodzisku Mazowieckim (projektowanie i produkcja) i jedna w Piasecznie (produkcja).

M. Witkowska, *Laura Guidi – Włoszka rodem z Mazowsza*,
„Puls Biznesu” 6 lipca 2005.

Konkurencyjne podejście zakłada, że członkowie zespołu przywódczego powinni się skupić na podstawowych funkcjach biznesu, zlecając specjalistyczne usługi na zewnątrz. Tworzenie nazw do takich niewątpliwie należy. Wiąże się z koniecznością łączenia wiedzy i doświadczenia z różnych dziedzin: marketingu, lingwistyki, psychologii i nauk prawnych. Można także zastosować wariant pośredni: właściciele sami angażują się w ustalenie nazwy, zatrudniając wyspecjalizowane agencje do zweryfikowania trafności wyboru i tzw. zdolności rejestracyjnej.

Począwszy od lat 80. ubiegłego stulecia, w krajach zachodnich, a w szczególności w USA, rozwinęły się specjalistyczne usługi tworzenia nazw firm i produktów – początkowo przez agencje reklamowe czy firmy public relations. W 1981 roku powstała w Stanach Zjednoczonych (San Francisco) pierwsza specjalistyczna agencja namingowa Namelab. W Polsce działa obecnie kilka wyspecjalizowanych firm namingowych⁵. Usługi tego rodzaju mają w swojej ofercie ważniejsze agencje reklamowe działające w Polsce.

Zakres usług oferowanych przez agencje namingowe obejmuje zaprojektowanie nazwy nowego przedsięwzięcia wraz ze strategią pozycjonowania na rynku, udostępnienie propozycji nazw z istniejącego zestawu, ekspertyzę (recenzję) nazwy proponowanej przez inicjatorów przedsięwzięcia. Ceny tych usług dla nowo uruchamianych niewielkich przedsięwzięć mogą się kształtować od kilkuset (recenzja proponowanej nazwy) do kilkunastu tysięcy złotych⁶.

3. Ograniczenia formalnoprawne w kształtowaniu nazw przedsiębiorstw

Jak wspomnieliśmy na wstępie, nazwa przedsiębiorstwa, a używając słownictwa kodeksowego – jego firma, czyli oznaczenie, pod którym przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą, podlega ograniczeniom wynikającym ze stosownych przepisów kodeksu cywilnego, kodeksu spółek handlowych, ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji czy też prawa własności przemysłowej. Mają one wyeliminować potencjalne nieprawidłowości w obrocie gospodarczym. Stosowne regulacje mówią, że:

- ▶ nazwa nie może wprowadzać w błąd uczestników obrotu gospodarczego, powinna zawierać pewne wskazania dotyczące istotnych cech przedsięwzięcia

⁵ Wśród nich można przykładowo wymienić Agencję Nomen (www.nomen.pl), Synonim Naming (www.synonim.pl), Anagram (www.anagram.pl).

⁶ Niektóre agencje namingowe mają w swojej ofercie także badanie możliwości rejestracji nazwy jako znaku towarowego, zgłoszenie nazwy do rejestru znaków w Urzędzie Patentowym RP, a także rejestrację domen internetowych. Tego rodzaju usługi są oferowane przez wyspecjalizowane kancelarie prawne (kancelarie rzeczników patentowych). Omawiamy je w dalszej części rozdziału.



Założenie było proste – 300 sklepów w Europie – tak wymyśliła trójka przyjaciół, siedząc przy kawie. Jak powiedzieli, tak zrobili. Założyli firmę Monnari, w tej chwili jedną z najbardziej znanych marek dla kobiet.

Marek Banasiak i jego żona Anna ukończyli organizację i zarządzanie na Uniwersytecie Łódzkim. Po studiach ona pracowała w branży odzieżowej. On krawiectwo wyniósł z domu.

— Moja mama uczyła szycia w szkole — opowiada. Założyli więc firmę odzieżową. Zaczęli od bluzek, bo one były najtańsze, a nie mieli wiele pieniędzy.

Mirosław Misztal – trzeci wspólnik – szył kilka tysięcy sztuk miesięcznie.

— Pierwsze dwa lata pracy to jeżdżenie po Polsce, stukanie do sklepów i zachęcanie, by wzięli nasz towar — wspominają.

Ale warto było – firma się rozwijała, a zyski przeznaczala na inwestycje. Po czterech latach wstawiali bluzki do 2 tys. sklepów w Polsce. Wymyślali po kilka wzorów koszul miesięcznie, m.in. słynną na rynku „bluzkę do zupy grzybowej”, czyli – błyszcząca, szykowna, doskonale nadająca się na rodzinną wigilię.

Firma istnieje od ośmiu lat. Powstała jako spółka cywilna. Właściciele nie brali kredytów, tylko inwestowali zyski. Dopiero podczas otwierania pierwszych sklepów pożyczki okazały się niezbędne. Pieniądze potrzebne były na remonty i wyposażenie sklepów w towar. W 2002 r., po czterech latach od założenia firmy, pomyśleli, że warto przekształcić spółkę w akcyjną i zacząć tworzyć własną kolekcję.

— Przebyliśmy drogę od naśladownictwa do kreacji — mówią z dumą.

Nazwa Monnari powstała po burzy mózgów. To kompilacja liter imion Anna i Marek. Pomysłów było jeszcze trzydzieści. Ale gdy zgłosili je do urzędu patentowego, okazało się, że wszystkie są już zarezerwowane. Oprócz Monnari.

— Brzmi z włoska i to nam nie przeszkadza — oceniają. Choć z dumą podkreślają, że firma jest całkowicie polska. Jej siedziba mieści się w Łodzi.

Zdaniem Banasiaka nie da się po prostu otworzyć sklepu. Bo splajtuje natychmiast. Trzeba najpierw wypracować markę. Ona jest teraz najważniejsza. Dla klientów coraz istotniejsze staje się kupowanie ubrań, których znak firmowy gwarantuje wygodę i dobrą jakość. Markę wyrabia się co najmniej kilka lat.

Monnari przynosi zyski. W 2002 i 2003 roku było to blisko 2 mln zł netto, a w 2004 roku – 3,02 mln, przy obrocie 32 mln zł. Spółka ma 43 sklepy w Polsce. Tylko w tym roku otworzyła 17 nowych, a do końca roku zamierza uruchomić kolejnych 13.

J. Blewaska, *Od sklepu do Giełdy*,
„Gazeta Wyborcza” 26 sierpnia 2005.

- nazwa (firma) przedsiębiorstwa musi się w sposób dostateczny odróżniać od innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku.

Przestrzeganie powyższych reguł ma przede wszystkim przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji. W odniesieniu do pierwszej kwestii, w nazwie nie mogą się pojawić nieprawdziwe informacje dotyczące osoby przedsiębiorcy, przedmiotu czy też rodzaju działalności. Jeśli więc w rozwinięciu nazwy firmy określimy rodzaj działalności, którego nie realizujemy, powinniśmy nazwę zmienić. Szczególna ostrożność zalecana jest zwłaszcza przy nazwach sugerujących bardzo szeroki zakres działalności. Oprócz wątpliwości prawnych, takie firmy są odbierane jako mało wiarygodne przez pozostałych uczestników obrotu gospodarczego.

W przypadku przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, potwierdzona prawnie zasada przejrzystości obrotu wymaga, by imię i nazwisko właściciela znalazło się w nazwie firmy. Przedsiębiorca może włączyć do nazwy dodatkowe elementy, jak określenie przedmiotu działalności czy też tzw. oznaczenie fantazyjne – elementy pozostające bez żadnego związku z imieniem i nazwiskiem przedsiębiorcy. Te ostatnie są ważne o tyle, że mogą stanowić trzon docelowej nazwy firmy w przyszłości, prowadzonej w różnych formach prawno-organizacyjnych, bez nazwiska właściciela, jak na przykład spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka akcyjna. Można to osiągnąć dzięki odpowiedniemu wyeksponowaniu tego trzonu w układzie graficznym papierów firmowych, na pieczętkach, stronie internetowej itp. Podobne efekty można osiągnąć, traktując element fantazyjny za skróconą nazwę firmy. W każdym jednak przypadku imię i nazwisko właściciela powinno stać się częścią nazwy przedsiębiorstwa.

Ponieważ zasada nieograniczonej odpowiedzialności wspólników dotyczy także spółek osobowych, takich jak spółka jawna czy partnerska, podstawową zasadą jest umieszczenie w nazwie nazwiska przynajmniej jednego wspólnika.

Przejawem dążenia do przejrzystości informacyjnej w obrocie gospodarczym jest obowiązek, a także dobry obyczaj umieszczenia w nazwie spółek prawa handlowego oznaczeń typu spółki w formie pełnej bądź skróconej. Także szczególne sytuacje przedsiębiorstwa, które z oczywistych względów muszą być znane klientom i kontrahentom, gdy jest ono w fazie organizacji albo kończy działalność w trakcie procedury likwidacyjnej bądź upadłościowej, powinno znaleźć swe odzwierciedlenie w dodaniu stosownego trzonu w nazwie („w organizacji”, „w likwidacji”, „w upadłości”).

Bardziej złożona jest kwestia właściwego odróżnienia firmy przedsiębiorcy od firmy innych przedsiębiorców działających na danym rynku. Warto zwrócić uwagę, że zasada odróżnienia, czy też unikania podobieństwa, nie ma charakteru ogólnego, lecz dotyczy rynku, na którym prowadzona jest działalność. Jakkolwiek przepisy kodeksu cywilnego nie definiują pojęcia rynku, w praktyce mamy do czynienia z zastosowaniem kryterium branżowego (rodzaje oferowanych produktów i towarów) oraz geograficznego (rynek lokalny, regionalny, krajowy). Przemawiają tu zatem względy praktyczne. Trudno byłoby wymyślić tyle atrakcyjnych oznaczeń, by zapewnić ich całkowitą unikalność.

Jakie konsekwencje grożą przedsiębiorcy w przypadku naruszenia zasad określenia nazwy, a szerzej – firmy dla nowo uruchamianego przedsiębiorstwa?

Po pierwsze – najbardziej oczywiste – wiąże się one z odmową zarejestrowania przedsiębiorstwa przez właściwe organy. Po drugie podmioty (konkurenci), których interesy zostały naruszone ze względu na zbyt duże podobieństwo nazwy firmy do nazwy już istniejącej, mogą wystąpić na drogę sądową. Jednakże w przypadku nazw, które nie zostały zarejestrowane jako znaki towarowe na gruncie prawa ochrony własności przemysłowej, dochodzenie swych praw przed sądem jest mało skuteczne. Trzeba bowiem udowodnić, że wprowadzenie nazbyt podobnego oznaczenia przez konkurenta miało na celu wprowadzenie w błąd odbiorców, a to w praktyce może być trudne.

4. Rejestracja znaków towarowych

Sytuacja naszego konkurenta zmienia się zdecydowanie na jego korzyść, jeśli w postępowaniu przed sądem będzie mógł wykazać, że posiada prawa do znaku bądź znaków towarowych, z którymi proponowana nazwa firmy wykazuje zbyt daleko idące podobieństwo. Istnieje także druga strona medalu – zagrożenie, że w przypadku odniesienia sukcesu nasi konkurenci wykorzystają zdobyty niemałym wysiłkiem kapitał zaufania klientów przez wprowadzenie bliźniaczo podobnej nazwy.

Należy podkreślić, że w obowiązującym systemie ochrony własności przemysłowej nie występuje specyficzna procedura rejestracji nazwy firmy. Wykorzystuje się w tym celu procedurę uzyskiwania praw wyłącznych do znaków towarowych. Pojęcie **z n a k u t o w a r o w e g o** jest znacznie szersze niż tylko nazwa (oznaczenie słowne). Jest to każde oznaczenie nadające się do odróżnienia w obrocie towarów jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów innych uczestników obrotu handlowego. Może to być wyraz, rysunek, ornament, a także forma przestrzenna. Posługując się jedną nazwą, przedsiębiorstwo może zarejestrować szereg znaków towarowych wykorzystywanych na przykład w obrocie różnych grup wyrobów,

serii, kolekcji. W procedurze uzyskiwania praw ochronnych warto podkreślić, że jej szczególną cechą jest odróżnienie towarów lub usług takiego samego rodzaju, oferowanych przez różnych przedsiębiorców.

W praktyce, uruchamiając procedurę rejestracji, należy określić klasy wyrobów i usług (zgodnie z tzw. klasyfikacją nicejską), dla których występujemy o prawa ochronne na znaki towarowe. Oczywiście możliwe jest podanie dużej liczby klas (grup wyrobów), ale jest to zabieg bardzo kosztowny.

Czy warto rejestrować nazwę firmy i inne oznaczenia jako znaki towarowe? Przemawiają za tym argumenty związane z umocnieniem pozycji firmy na rynku, a zwłaszcza potrzeba uniknięcia sytuacji, gdy sukces rynkowy może być w znacznym stopniu zagrożony w wyniku zaniedbań we wspomnianej dziedzinie. Z drugiej strony musimy brać pod uwagę koszty procedury rejestracji i zapewnienia ochrony oraz to, czy będziemy w stanie wykonać wszystkie niezbędne czynności własnymi siłami.

W Polsce udzieleniem praw ochronnych na znaki towarowe, czyli jak się potocznie określa – ich rejestracją, zajmuje się Urząd Patentowy. Od 1 maja 2004 roku, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, ochrona znaku towarowego może być także uzyskana na poziomie regionalnym i obejmować swym zasięgiem wszystkie kraje Unii Europejskiej (tzw. wspólnotowy znak towarowy). Wnioski rejestracyjne mogą być składane (także w języku polskim) za pośrednictwem Urzędu Patentowego bądź przesyłane bezpośrednio do Urzędu Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (Hiszpania)⁷. Z kolei w ramach Protokołu madryckiego Światowej Organizacji Ochrony Własności Intelektualnej funkcjonuje procedura uzyskiwania ochrony znaków towarowych na terenie 77 krajów. Obydwa systemy, aczkolwiek różnią się między sobą, mają jedną wspólną cechę: umożliwiają rejestrację znaku towarowego w trakcie jednej procedury rejestracyjnej w większej liczbie krajów.

W przypadku krajowej rejestracji stosowana procedura w Urzędzie Patentowym jest precyzyjnie opisana na www.uprp.pl. Po uwzględnieniu podstawowej opłaty rejestracyjnej za zgłoszenie znaku towarowego dla dowolnej liczby klas towarów i usług, a opłaty za pierwszy 10-letni okres ochrony znaku dla trzech klas i innych drobnych opłat, mamy szansę uzyskać prawa ochronne przy całkowitym koszcie niewiele przekraczającym 1000 PLN. Za przedłużenie ochrony na kolejny 10-letni okres podstawowa opłata wynosi 350 PLN. Trzeba jednak uzbroić się w cierpliwość. Postępowanie rejestracyjne w Urzędzie Patentowym może być długotrwałe. W przypadku rejestracji znaków towarowych średni okres od złożenia wniosku do publikacji o udzielonym prawie wynosi 2–3 lata, jednak tymczasowa ochrona biegnie od daty złożenia wniosku.

⁷ www.oami.eu.int

Dodatkowe koszty mogą być związane z przygotowaniem niezbędnej dokumentacji i kontaktowaniem się z Urzędem Patentowym w trakcie postępowania rejestracyjnego. Warto jednak zwrócić uwagę, że bardzo istotną czynnością związaną z procedurą rejestracyjną jest sprawdzenie, czy przyjęcie określonej nazwy nie narusza cudzych praw, które powinno zostać podjęte jeszcze przed rozpoczęciem działalności i po części niezależnie od tejże procedury. W praktyce sprowadza się to do przeszukiwania stosownych rejestrów znaków towarowych prowadzonych przez Urząd Patentowy oraz rejestru wspólnotowych znaków towarowych, prowadzonego przez Urząd Harmonizacji Rynku Wewnętrznego z siedzibą w Alicante w Hiszpanii. Potrzeba analizy międzynarodowej wynika stąd, że ochrona wspólnotowych znaków towarowych, udzielona po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, rozciąga się także na nasze terytorium.

Czy można zrealizować tę czynność we własnym zakresie? W zasadzie tak, choć wymaga to pewnej wprawy w przeszukiwaniu baz danych oraz w posługiwaniu się tzw. *klasyfikacją nicejską*. Stosunkowo łatwo jest sprawdzić znaki będące słowami, natomiast analizy rozmaitych symboli graficznych wymagają znacznie większej wprawy i doświadczenia. We wszystkich formach oznaczeń szczególną trudność sprawiają sytuacje, gdy proponowany znak towarowy nie jest co prawda identyczny z istniejącym już w obrocie konkretnymi wyrobami bądź usługami, ale mniej lub bardziej podobny. Kolejne wątpliwości mogą powstać przy stosowaniu klasyfikacji towarowej, przy próbie stwierdzenia, czy mamy do czynienia z towarem podobnym do tego występującego w obrocie z chronionym znakiem czy też różnice są na tyle duże, że możemy mówić o odrębnej klasie towaru, zgodnie z tzw. *klasyfikacją nicejską*.

W takich przypadkach warto skorzystać z fachowych usług profesjonalistów. Wcześniej wspominaliśmy już o jednej grupie usługodawców – agencjach namingowych, które w ramach szerokiej palety usług związanych z doбором nazwy przedsiębiorstwa podejmują się badania możliwości rejestrowania jej jako znaku towarowego. Jednak podstawową grupą specjalistów w tej dziedzinie są rzecznicy patentowi. Jest to liczna, bo ponad tysiącosobowa grupa fachowców skupionych w ponad 400 kancelariach, świadczących wyspecjalizowane usługi w sprawach z zakresu własności przemysłowej, występujących w charakterze pełnomocników przed Urzędem Patentowym. Przy wyborze kancelarii należy w pierwszej kolejności sprawdzić jej wcześniejsze doświadczenia i specjalizację. Część z nich specjalizuje się bowiem w dziedzinie patentów na wynalazki, a w mniejszym stopniu w kwestiach związanych ze znakami towarowymi.

Koszt badania możliwości zarejestrowania nazwy jako znaku towarowego na terenie kraju przy oznaczeniach słownych i ograniczonej liczbie klas towarów bądź usług może wynieść kilkaset złotych, a sama usługa może być

zrealizowana w ciągu kilku dni. Wydatek może być znacznie wyższy przy badaniu symboli graficznych bądź gdy trzeba wyjaśnić kwestię dopuszczalnego podobieństwa proponowanego znaku do tych już objętych ochroną.

W przypadku postępowania rejestracyjnego w Urzędzie Patentowym warto rozważyć skorzystanie z usług wyspecjalizowanej kancelarii rzeczników patentowych. Ich pomoc może być przydatna na etapie sporządzania dokumentacji, a także w trakcie postępowania. Okazuje się to ważne, gdy pojawią się wątpliwości, gdy wymagane są dodatkowe informacje itp. Koszt tego rodzaju usług w typowym przypadku rejestracji znaku towarowego kształtuje się od 800 PLN (mniejsze ośrodki) do 1500 PLN (duże aglomeracje). Jeśli w fazie uruchomienia i rozruchu firmy nie mamy do dyspozycji takiej sumy, to musimy, rzecz jasna, prowadzić całą procedurę samodzielnie. Jeśli dysponujemy, to skorzystanie z usług zewnętrznych wydaje się rozsądne, gdyż zwolniony w ten sposób czas i uwaga inicjatorów nowego biznesu z pewnością będą lepiej wykorzystane w inny sposób.

Zainteresowanie polskich przedsiębiorstw ochroną znaków towarowych na terenie kraju wyraźnie rośnie. Corocznie zgłaszane jest 20–22 tys. wniosków, z czego zdecydowana większość przypada na firmy małe i średnie⁸. Natomiast rejestracja w obydwu systemach ponadnarodowych jest wykorzystywana przez polskie firmy stosunkowo rzadko. Do tej pory dotyczyło to kilkudziesięciu przypadków rocznie. Istotną barierą z perspektywy młodej firmy są tu stosunkowo wysokie opłaty. Opłaty rejestracyjne za wspólnotowy znak towarowy wiążą się ze znacznie wyższymi kosztami. Przykładowo podstawowa opłata przy złożeniu wniosku o ochronę w systemie wspólnotowego znaku towarowego wynosi 750 EUR, a opłata za pierwszy 10-letni okres ochronny 1100 EUR. Niezbędne przy tym jest skorzystanie z usług rzeczników patentowych, a ich koszty będą także odpowiednio wyższe w porównaniu z krajową rejestracją znaku towarowego. Z kolei podstawowy koszt zgłoszenia rejestracyjnego międzynarodowej ochrony znaków towarowych w systemie Światowej Organizacji Własności Intelektualnej WIPO wynosi 653 CHF, a dodatkowa opłata za każdy kraj, w którym chcemy uzyskać ochronę, to jeszcze 73 CHF. Należy się jednak liczyć, że opłaty dotyczące poszczególnych krajów mogą być ustalone na indywidualnym, wyższym poziomie. Do tego dochodzą koszty badania zdolności rejestracyjnej oraz usług rzeczników patentowych – znacznie wyższe ze względu na barierę językową oraz znacznie mniejszą grupę rzeczników świadczących te usługi.

Podsumowując, warto jeszcze raz podkreślić znaczenie wszystkich spraw związanych z wyborem nośnej, atrakcyjnej nazwy dla nowo powstającego przedsiębiorstwa – nazwy, która nie narusza praw innych podmiotów

⁸ Informacje uzyskane w Urzędzie Patentowym RP.



Czy liczba literek „r” w wyrażeniu może być początkiem zacieklego sporu?

— Pierogarnia uruchomiła stronę pierogeria.pl i korzysta z naszej kampanii reklamowej! — oburza się szef Pierrogerii.

Jego firma powstała w 2003 r. i zajmuje się produkcją pierogów z pieca. Dziś należą do niej dwa lokale i cztery skutery, które rozwożą jedzenie na telefon. Gdy reklamowała się we wrześniu w czterech warszawskich rozgłośniach, liczba odwiedzających firmową stronę internetową wyraźnie wzrosła. W październiku spoty nadało więc kolejne radio. Jednak tym razem zainteresowanie stroną spadło aż o połowę.

Jacek Górczykowski z Pierrogerii: — Nie wiedzieliśmy, co się dzieje, aż pewnego dnia żona zamiast „pierogeria.pl” (przez dwa „r”) omyłkowo wpisała „pierogeria.pl” (przez jedno „r”). W ten sposób weszła na stronę firmy Pierogarnia Sp. z o.o. Konkurencja w czasie naszej kampanii reklamowej otworzyła stronę o jednobrzmiącej nazwie i w ten sposób się pod nas podszywała!

Górczykowski już zasięgnął rady u prawnika i zamierza się sądzić. Chce zażądać przekazania lub odsprzedaży domeny pierogeria.pl (przez jedno „r”).

Renata Magdziak prezes firmy Pierogarnie Sp. z o.o. z Krakowa swój pierwszy lokal w Warszawie otworzyła ponad rok temu, teraz przygotowuje się do otwarcia kolejnych.

— Pierogarnia.pl wystartowała w październiku 2004 r. Wtedy też wykupiliśmy 28 domen, których nazwy są pokrewne do słowa „pierogarnia”. W tym np. „pierogeria” (przez jedno „r”). 25 kwietnia 2005 r. dostaliśmy potwierdzenie ich zakupu i po woli zaczęliśmy je otwierać. Wszystkie przekierowują internautów do naszej głównej strony, czyli do pierogarnia.pl. Domenę pierogeria.pl (przez jedno „r”) otworzyliśmy 7 października. Ot, całe wyjaśnienie.

Górczykowski ze skrucą przyznaje, że nie przyszło mu do głowy, by wcześniej zarezerwować domenę „pierogeria.pl” (przez jedno „r”).

— Nie pomyślałem, że ktoś w ten sposób podbierze mi klientów. To nieetyczne — mówi.

— Nic złego nie zrobiliśmy — ripostuje prezes Magdziak. — Byliśmy po prostu trochę sprytniejsi i już wcześniej zastrzeżliśmy nazwy. Ale spokojnie. Może się porozumiemy. Sprzedaliśmy już sześć zastrzeżonych przez nas domen, więc może i tu znajdziemy jakieś rozwiązanie?

T. Kwaśniewski, *Wojna pierRogowa Krakowa z Warszawą*,
„Gazeta Wyborcza” 14 grudnia 2005.

działających na rynku, a jednocześnie podlega ochronie uniemożliwiającej wykorzystywanie bezcennego kapitału, jakim jest prawnie zabezpieczona zindywidualizowana tożsamość rynkowa. Dlatego warto podjąć wysiłek i ponieść dodatkowe koszty, by zabezpieczyć interesy nowej firmy w tej ważkiej dziedzinie. Z drugiej strony zapewnienie ochrony praw o zasięgu ponadnarodowym wymaga dużo wyższych kosztów w porównaniu z ochroną krajową. Stąd w typowej sytuacji nowej firmy rozsądne może okazać się odłożenie decyzji o rejestracji wspólnotowego znaku towarowego czy ochrony międzynarodowej w systemie WIPO na później, gdy obroty i dynamika sprzedaży będą uzasadniały poniesienie takiego wydatku.

5. Rejestracja domeny internetowej

Trudno sobie obecnie wyobrazić skuteczne zaistnienie na rynku nowego podmiotu bez własnej strony internetowej. W tym celu w pierwszej kolejności konieczne jest zarejestrowanie domeny. Z punktu widzenia zachowania jednolitości przekazu byłoby ze wszech miar wskazane, by domena internetowa miała jak najwięcej elementów wspólnych z nazwą firmy i/lub znakami towarowymi, pod którymi jej produkty bądź usługi występują na rynku.

Pierwsza przykra niespodzianka, z którą możemy się zetknąć, to konstatacja, że wybrana przez nas domena jest już zajęta. Nie świadczy to tylko, że inny przedsiębiorca funkcjonuje pod tą samą bądź zbliżoną nazwą. Bardzo często będziemy mieli do czynienia ze zjawiskiem piractwa domenowego (ang. *cybersquatting*). Polega ono na rejestrowaniu bardzo dużej liczby domen kojarzonych ze znanymi markami bądź takimi, które mają atrakcyjną postać słowną i będą wybierane przez przyszłych przedsiębiorców. Następnie piraci domenowi występują z ofertą odsprzedaży domen zainteresowanym uczestnikom obrotu gospodarczego, czyli zapłaceniem swoistego okupu.

Piractwo domenowe stało się powszechną plagą początkowo w USA, a następnie w innych krajach. Walka z nim jest niezmiernie utrudniona, biorąc pod uwagę:

- ▶ ukształtowaną w pierwszej fazie rozwoju internetu zasadę: kto pierwszy, ten lepszy, i jawny dystans wobec wszelkich ograniczeń z tytułu ochrony praw dotyczących własności przemysłowej
- ▶ niskie koszty i bardzo uproszczoną rejestrację domen; w szczególności warto zwrócić uwagę, że organy rejestrujące domeny nie mają obowiązku sprawdzenia tytułu prawnego wnioskodawcy do znaku towarowego będącego elementem adresu internetowego
- ▶ dochodzenie swych praw przez podmioty poszkodowane jest zajęciem czasochłonnym i na ogół kosztownym.



Adam Malita z Pawłem Korbą znali się od dawna. Kiedyś razem jeździli na deskorolkach, jednak luksusy, z jakich korzystają dziś ich następcy, wtedy były im obce. Przed 1994 r. skateshopy (sklepy z ubraniami dla deskorolkowców) można było w Polsce policzyć na palcach jednej ręki, a jeśli już się taki znalazło, żal było wydać grube pieniądze na odzież z Zachodu. Żadna polska firma po prostu nie zajmowała się produkcją tego typu ubrań. Kumple postanowili uszyć je sobie sami.

— Dostałem wtedy od rodziców pieniądze na urodziny – na dziś to by było jakieś 150 zł. Sam miałem swoje oszczędności, około 50 zł. Kupiłem maszynę do szycia firmy Łucznik i powiedziałem dziewczynie, żeby nauczyła się szyc – opowiada Adam Malita, współwłaściciel Uniform Dystrybucja.

Na początku szyli tylko dla siebie, szybko jednak zaczęły spływać zamówienia od znajomych. A skoro był popyt, to czemu nie rozpocząć produkcji na szerszy rynek? Adam z Pawłem wymyślili nazwę marki (teraz już nie pamiętają, jaką) i zaczęli szukać sposobu na sprzedaż. Jediną możliwością było wykorzystanie już istniejących punktów dystrybucji, krótko mówiąc, wstawianie uszytych ubrań do stołecznych sklepów dla skate'owców.

Ceny dużo niższe od cen amerykańskich odpowiedników wywołały prawdziwy boom zakupowy wśród młodej klienteli. Firma zarejestrowała działalność i szła coraz więcej i zaczęła się rozrastać – zyskała też nowy wizerunek i nazwę – Malita. Ta szybko zapadła w pamięć polskich deskorolkowców. Wpisała się w zamknięte środowisko, ale brakowało jej jednego – twarzy.

— Dogadałem się ze Słonikiem, kolegą z Poznania. Zaczęliśmy szukać ludzi jeżdżących na deskorolkach. I wybraliśmy Team – ekipę młodych zdolnych, którzy mieli stworzyć godną reprezentację marki — opowiada Adam Malita.

Zasada była prosta – Malita daje ubrania, organizuje wyjazdy na zawody, obozy i pomaga zdobyć sponsora na sprzęt, a Team bierze udział w zawodach i promuje firmę.

— Od lat ci młodzi ludzie pomagają nam w rozwoju i jestem im za to ogromnie wdzięczny — przyznaje Adam Malita.

M. Nowicka, *Życ pełnią szycia*,
„Puls Biznesu” 31 października 2005.

Sytuacja w tej dziedzinie zmienia się jednak ostatnio na lepsze. Powszechnie staje się przekonanie w kręgach pracowników i użytkowników internetu, że piractwo domen należy traktować jako czyn nieuczciwej konkurencji. Rejestrator polskich domen internetowych określił obowiązujące od 1 stycznia 2003 roku zasady rozstrzygania sporów na drodze mediacji oraz postępowania przed sądem polubownym. Rolę mediatora i arbitra spełnia w tym przypadku Sąd Arbitrażowy przy Polskiej Izbie Informatyki i Telekomunikacji.

Czy i jak można się zabezpieczyć przed piractwem domen? Po pierwsze zalecana jest szczególna ostrożność w rozmowach poza firmą o jej planowanej nazwie, kiedy jeszcze odbywają się dyskusje i analizy. Po drugie należy poważnie rozważyć odwrócenie procesu dochodzenia do nazwy w tych przedsięwzięciach, dla których powodzenia wykorzystanie internetu jest absolutnie kluczowe. W pierwszej kolejności należałoby sprawdzić możliwość zarejestrowania domeny internetowej. Jeśli optymalne warianty adresu internetowego okażą się zajęte, to rozwiązaniem może być całkowita zmiana kierunku poszukiwań. Trzeba najpierw ustalić krąg potencjalnych nazw, w którym powstałe adresy internetowe są jeszcze możliwe do zarejestrowania i w tak zawężonym zakresie poszukiwań dokonać ostatecznego wyboru.

Jeśli wybierzemy ten kierunek, konieczna może się okazać wyprzedzająca rejestracja domen z najbardziej interesującymi adresami. Rzecz jasna, trzeba się liczyć z kosztami rejestracji. Za okres jednego roku w zależności od rodzaju domeny i providera koszt ten może wynosić od kilkunastu do kilkuset złotych za jedną domenę.

Niestety wszelkie działania sprawdzające dostępność polskich domen zawierają element ryzyka. Może się bowiem zdarzyć, że nawet po potwierdzeniu dostępności interesującej nas domeny ktoś nas ubiegnie, zanim my przystąpimy do rejestracji, by zaoferować odsprzedaż praw do domeny.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, koszt rejestracji domeny odnawialnej co roku jest stosunkowo niewielki. Na etapie rejestracji konieczne jest dokonanie wyboru rodzaju domeny. W przypadku domen polskich firm wybór ten dotyczy wersji ogólnokrajowej („.pl”, funkcjonalnej np. „.com.pl” czy też regionalnej „.waw.pl”). Domena funkcjonalna .com.pl ma niewątpliwie szereg zalet, gdyż jest najbardziej rozpowszechniona w obrocie gospodarczym w Polsce. Możliwość pomyłki może powstać, gdy inny podmiot zarejestruje domenę ogólnokrajową (.pl). Stąd dobrą praktyką rozwojowych firm jest rejestracja obydwu domen: .pl i .com.pl. Z kolei domeny regionalne są przydatne dla firm o wyraźnie lokalnym zasięgu, gdyż podkreślają ich geograficzną tożsamość.

Dla firm uruchamianych z myślą o rozwijaniu działalności na rynkach międzynarodowych celowe będzie sprawdzenie domeny .com, w której



WORKSHOP to nazwa nowej marki odzieżowej. Pod tym szyldem sprzedawane są krótkie serie ubrań, działa pracownia projektowania ubioru, realizowane są sesje zdjęciowe, pokazy i inne akcje promocyjne. Galeria zlokalizowana jest w centrum Wrocławia, w obrębie starego miasta. Posiada atrakcyjne zabytkowe okna wystawowe.

— Biorąc pod uwagę marki oraz minimalny budżet reklamowy, przyjęliśmy niekonwencjonalną strategię reklamy Galerii i jednoczesnego budowania tożsamości marki — mówi Olga Nieścier, właścicielka WORKSHOP. Zorganizowaliśmy akcję promocyjną: konkurs pt. „Fotografuj się w... WORKSHOP”.

— Zabawa polegała na zaproszeniu wszystkich par (w tym czasie jeszcze nie mieliśmy w ofercie męskiej kolekcji) do wzięcia udziału w sesji fotograficznej, w której musiały wykorzystać ubrania WORKSHOP. Sposób przeprowadzenia sesji był dowolny (samodzielnie, z pomocą przyjaciół, z pomocą będącego do dyspozycji zawodowego fotografa). Terenem sesji była Galeria, gdzie zainstalowano odpowiedni sprzęt studyjny.

Efekty: w ciągu miesiąca trwania akcji wzięło w niej udział 150 par. Z racji na specyfikę akcji i na warunki pracy w Galerii była to maksymalna możliwa ilość. Osoby, które brały udział w zabawie, przeżywały często po raz pierwszy zetknięcie z planem fotograficznym i modelingiem. Dzięki staraniom ekipy WORKSHOP powstały profesjonalne zdjęcia będące pamiątką z Galerii (każdy uczestnik dostawał swoje zdjęcia w postaci cyfrowej).

— Blisko jedna trzecia biorących udział i większość kupujących to obcokrajowcy – turyści.

To doświadczenie zaowocowało aktualną współpracą WORKSHOP z Centrum Informacji Turystycznej – wspólnie wydaliśmy mapę Wrocławia, którą bezpłatnie rozdaje Centrum. Mapa zawiera lokalizację Galerii na planie i w legendzie oraz dużą ilustrację na odwrocie reklamującą Galerię.

Informacja udzielona autorowi przez O. Nieścier,
właścicielkę WORKSHOP, 25 listopada 2005.

wiele polskich nazw nie zostało jeszcze zarejestrowanych. Podobnie warto sprawdzić możliwości w nowo powstałych domenach, takich jak .biz albo .eu. Ta ostatnia wydaje się szczególnie atrakcyjna ze względu na pozytywne skojarzenia, jakie rodzi fakt pochodzenia danej firmy z Unii Europejskiej, a więc regionu o utrwalonych tradycjach biznesowych, znanego z solidności i wysokiej kultury.

6. Promocja nowego biznesu

O znaczeniu dobrze przygotowanej kampanii promocyjnej dla skutecznego wejścia nowego przedsiębiorstwa na rynek nie trzeba nikogo przekonywać. Przekładając to na język praktyki, najlepiej byłoby przeznaczyć solidny budżet na reklamę, a kampanię reklamową przygotować i przeprowadzić z udziałem wyspecjalizowanej agencji. Niestety z perspektywy nowo uruchamianego biznesu na realizację strategii reklamowego big bang najczęściej nie będzie nas stać. Z kolei nagromadzenie pilnych spraw organizacyjnych w fazie rozruchu i niepewność co do powodzenia przedsięwzięcia, skłaniają inicjatorów do zachowania postawy określanej po angielsku *low profile*. Łączy się ona z obawą przed negatywną reakcją najbliższego otoczenia na ewentualną porażkę, co dla osób o silnie rozbudzonym ego może być bardzo dotkliwie. W efekcie zdarza się, że początkujący biznesmeni nie informują w pierwszej fazie o swych planach nawet rodziny czy najbliższego kręgu znajomych.

Nie negując przykładów sukcesów biznesowych, odnoszonych przez ludzi skromnych i działających bez wielkiego rozgłosu, podejmowanie różnorodnych inicjatyw w taki sposób, by pozytywna informacja o powstaniu nowego biznesu dotarła do szerokiego kręgu osób, niekoniecznie potencjalnych klientów, jest wręcz niezbędne. Niemożność przeznaczenia znacznych środków finansowych na rozruchową kampanię reklamową może być wyzwaniem skłaniającym do działań niestandardowych, dających znaczący efekt promocyjny, przy stosunkowo niewielkich nakładach.

Doświadczenie pokazuje, że jest to bardzo owocny kierunek dający szansę na ujawnienie pokładów kreatywności i przedsiębiorczej orientacji inicjatorów nowej firmy, a także realizacji strategii finansowej określonej jako „stanie na własnych nogach” (o czym była mowa w rozdziale IV). Podstawowe kierunki skutecznych, acz niskobudżetowych działań promocyjnych, można podsumować następująco:

- ▶ Trzeba przede wszystkim wykorzystać entuzjazm inicjatorów i ich wiarę w powodzenie przedsięwzięcia. Jest to w połączeniu z charakterystyczną dla młodego wieku energią potężnym atutem w kontaktach społecznych. Bardzo istotne jest przy tym, by właśnie właściciele demonstrowali klientom zalety oferowanych wyrobów i usług.

- ▶ Wykorzystanie rodziny i znajomych, a także pierwszych klientów do uruchomienia tzw. poczty pantoflowej okazuje się być niebywale skutecznym chwytem w przypadku niektórych towarów i usług (np. restauracje, sklepy oferujące niszowe produkty). W działaniach informacyjno-promocyjnych warto zacząć od najbliższego kręgu rodziny i znajomych. Wszelkiego rodzaju spotkania towarzyskie i rodzinne są bardzo dobrą okazją, by poinformować o nowym przedsięwzięciu grono ludzi nam życzliwych i zachęcić ich do przychylnego przekazania wieści kolejnym znajomym. Przygotowanie i wręczenie materiałów informacyjnych, takich jak ulotki i wizytówki, będzie niewątpliwie pomocne dla osiągnięcia pozytywnego efektu.
 - ▶ Dobrą praktyką jest organizowanie z okazji uruchomienia nowej firmy mniej lub bardziej oficjalnej imprezy (ang. *event*), na którą zapraszamy najbliższych znajomych, potencjalnych klientów, a także osoby uświetniające całą uroczystość.
 - ▶ W dobie internetu trudno przecenić promocyjny efekt atrakcyjnej witryny internetowej, dlatego tak ważne okazuje się jej założenie. Szerzej będziemy omawiać tę kwestię w rozdziale XI.
 - ▶ Należy pamiętać o oprawie wizualnej dla nowej firmy. Chodzi tu o reklamę zewnętrzną – szyldy, kasetony ułatwiające identyfikację i lokalizację firmy przez klientów. Jeśli są one przygotowane w sposób profesjonalny i z pomysłem, mogą pełnić ważną funkcję reklamową. Podobnie druki firmowe, katalogi itp. powinny przyciągać uwagę profesjonalną grafiką, kolorystyką i stylem podkreślającym rodzaj i specyfikę uruchamianego przedsięwzięcia. W tej dziedzinie warto skorzystać z usług profesjonalnych agencji. Oferta w tym segmencie rynku jest bardzo bogata i w coraz większym stopniu skierowana do małych początkujących firm, co znajduje odzwierciedlenie także w niewygórowanych kosztach tego typu usług, w porównaniu z osiągniętymi efektami.
 - ▶ W następnej kolejności warto wykorzystać możliwości prezentacji na forum lokalnego samorządu i różnorodnych inicjatyw społecznych, w tym grupujących przedstawicieli biznesu. Dlatego warto rozwijać umiejętności występowania na forach publicznych. Z pewnością okażą się przydatne. W przeciwieństwie do mediów ogólnopolskich, możliwość zaprezentowania się na forum na przykład prasy lokalnej może być uzyskana bardzo niewielkim kosztem, a wręcz bezpłatnie. Wszystkie te działania, które stopniowo wprowadzą do świadomości przynajmniej lokalnej społeczności fakt zaistnienia nowego podmiotu gospodarczego, z czasem zaowocują namacalnymi efektami w postaci dopływu nowych klientów, a także rozwinięcia kontaktów oraz współpracy z szerokim kręgiem partnerów biznesowych.
-

7. Jak zdobyć pierwszych klientów?

Odpowiedź na powyższe pytanie powinna zostać zawarta w sporządzonym wcześniej biznesplanie, szczególnie w jego części marketingowej, zawierającej szczegółową analizę popytu, potencjalnych grup klientów, ich preferencji, a także istniejącej konkurencji na rynku. Jeśli rozpoznanie rynku jest prawidłowe, a strategia marketingowa opiera się na solidnych fundamentach, to ze zdobyciem klientów nie powinno być kłopotów.

Pytanie o pierwszych klientów wynika z praktyki wchodzenia na rynek przez inicjatorów nowych przedsięwzięć. Z perspektywy tych doświadczeń niezmiernie ważne okazuje się, by pierwsi klienci (odbiorcy) pojawili się możliwie szybko po uruchomieniu firmy, gdyż:

- ▶ Pojawienie się pierwszych klientów jest potwierdzeniem słuszności obranej drogi, a w pierwszej fazie obawa w tej dziedzinie jest w pełni uzasadniona. Tym samym wyzwala się pozytywna energia – początkowe sukcesy w sprzedaży, nawet jeśli niewielkie, uskrzydlają właścicieli oraz pracowników i tym samym są zaczynem kolejnych sukcesów.
- ▶ Pierwsi klienci stwarzają naturalną możliwość doskonalenia technik sprzedaży, zbierania dodatkowych informacji o specyficznych potrzebach, a także o innych potencjalnych klientach.
- ▶ Wraz z nowymi klientami uruchamia się dodatkowy bardzo efektywny kanał promocyjny. Pojawienie się nowego dostawcy towarów bądź usług jest naturalnym przedmiotem wymiany informacji między potencjalnymi klientami. Siła tego oddziaływania będzie, rzecz jasna, wprost proporcjonalna do zadowolenia początkowych klientów.
- ▶ Pierwsi klienci to bezcenna referencja dla kolejnych klientów. Reakcja sprzedawcy na pytanie niezdecydowanego klienta o dotychczasowe doświadczenia zabrzmi bardziej konkretnie i przekonywająco, jeśli będzie się mógł on odwołać do aktualnych doświadczeń i podać konkretne przykłady.
- ▶ Świadomość wagi i znaczenia pojawienia się pierwszych klientów krótko po starcie stała się powszechna w gronie potencjalnych inwestorów i kredytodawców. Możemy się zatem spodziewać, już w trakcie prezentacji biznesplanu, szczegółowych pytań o klientów, którzy zostali już zidentyfikowani i zadeklarowali skłonność do zakupu danego produktu bądź usługi, łącznie z żądaniem przedłożenia listy takich klientów.

Co można zrobić, by już na starcie pomóc szczęśliwemu losowi w postaci licznych i zainteresowanych klientów? Doświadczenie pokazuje, że przygotowanie grupy inicjalnych klientów może, a nawet powinno być, wyodrębnionym zadaniem w ramach przygotowań do uruchomienia nowego przedsięwzięcia. Można tu wymienić następujące dobre praktyki w realizacji tego zadania:

- ▶ Identyfikowanie potencjalnych klientów powinno się rozpocząć już na etapie opracowania biznesplanu, a zwłaszcza jego części marketingowej. W trakcie przeprowadzania analizy rynku i testowania możliwości zbytu będziemy kontaktowali się z wieloma osobami. Część z nich może w wyniku przeprowadzenia dodatkowych ustaleń zostać zaliczona do grupy potencjalnych klientów. Typowe wstępne ustalenia z tymi osobami będą polegały na:
 - ▶ potwierdzeniu zainteresowania perspektywnego klienta naszą ofertą
 - ▶ zaanonsowaniu wystąpienia z konkretną ofertą zaraz po uruchomieniu sprzedaży.
- ▶ Założyciele nowego biznesu bezwzględnie powinni bezpośrednio zaangażować się w zdobywanie pierwszych klientów. Niezależnie od konieczności fizycznego wsparcia nielicznej grupy pracowników (jeśli w ogóle będą zatrudnieni w tej fazie) chodzi o pokonanie bariery nieufności, jaka typowo ujawnia się w kontaktach z nowymi dostawcami na rynku⁹.
- ▶ W zdobywaniu pierwszych klientów należy wykorzystać zarówno wcześniejsze kontakty biznesowe (np. nawiązane w trakcie wcześniejszej działalności zawodowej), jak i kontakty o charakterze społecznym (rodzinne, towarzyskie, sąsiedzkie itp.; Lindman, 2004).
- ▶ Zdobycie nowych klientów, przy bezpośrednim zaangażowaniu właścicieli, będzie wymagało znaczących wysiłków sprzedażowych. Stąd ważne jest, by program inicjowania sprzedaży podejmować z takimi klientami i w tych dziedzinach, w których uzyskiwana marża pozwoli pokryć te zwiększone koszty, przy jednoczesnym terminowym spływie należności. Zalecenie to wiąże się ze strategią „stania na własnych nogach”, omawianą w rozdziale VI.

Tak jak sprawnie uruchomiona machina sprzedaży wpływa pozytywnie na perspektywy rozwoju, tak brak klientów czy też ich zbyt mała liczba w pierwszej fazie działalności jest bardzo poważnym zagrożeniem dla egzystencji firmy. Kwestie te omawiamy szerzej w rozdziale XIII, w części poświęconej rozruchowi działalności firmy.

8. Nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych

8.1. Relacje biznesowe – szerszy kontekst

Trudności związane z uruchomieniem nowej firmy kojarzą się zazwyczaj z problemami wewnętrznymi: stworzeniem ram organizacyjnych i reguł

⁹ Na potrzebę bezpośredniego zaangażowania założycieli zwracają uwagę praktycznie wszyscy badacze zachowań marketingowych w fazie uruchomienia firmy. Przegląd tych badań zawiera Gruber, 2004.

sprawnego funkcjonowania w nowej strukturze. Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne, to jako wymagające szczególnej uwagi wysuwają się kwestie zidentyfikowania, a następnie zdobycia pierwszej grupy klientów, o czym była mowa wyżej. Tymczasem tzw. fundamentalna słabość nowicjusza dotyczy także, a może przede wszystkim, całokształtu powiązań z otoczeniem rynkowym¹⁰. Nowy podmiot wchodzący na rynek musi nie tylko znaleźć swoje miejsce, ale i w mniejszym bądź większym zakresie naruszyć istniejącą strukturę, w tym także żywotne interesy jej uczestników (np. konkurentów).

Spróbujmy na wstępie zdefiniować stosowane terminy.

Pod pojęciem **p o d s t a w o y c h k o n t a k t ó w b i z n e s o - w y c h** rozumiemy trwałe więzi nie tylko z głównymi klientami, ale także z dostawcami materiałów, towarów i usług, a także w pewnym zakresie z konkurentami. Uwzględnienie w tej grupie dostawców może wywołać zdziwienie, gdyż w ramach sprawnie funkcjonujących rynków nowa firma występuje tu jako podmiot kupujący. Sprawa wydaje się więc stosunkowo prosta: dążymy do uzyskania jak najkorzystniejszej oferty i pod tym kątem dobieramy dostawców. Tymczasem kluczem do optymalnego ukształtowania kontaktów biznesowych jest oparcie ich na zasadach tzw. wymiany relacyjnej. W przeciwieństwie do klasycznej wymiany opartej na dążeniu do maksymalizacji krótkookresowych korzyści i rywalizacji o podział tych korzyści, wymiana relacyjna opiera się na długofalowej współpracy i maksymalizacji wspólnych korzyści, czego przejawem są różnorodne powiązania o charakterze sieciowym (kooperacyjnym). Charakteryzują się one:

- ▶ długofalową perspektywą współpracy
- ▶ wzajemnym uzależnieniem
- ▶ ograniczoną liczbą partnerów
- ▶ wzajemnym zaufaniem
- ▶ otwartością komunikacyjną (Barringer, 1997, s. 69–71)¹¹.

Rysunek 1 zawiera zestawienie podstawowych kontaktów biznesowych, niezbędnych do sprawnego funkcjonowania firmy. W rzeczywistości podmiotów współpracujących jest znacznie więcej, a ich rola będzie się różnić

¹⁰ Trudne do przetłumaczenia na język polski pojęcie „liability of newness” wprowadził do literatury A. Stinchcombe (Stinchcombe, 1965).

¹¹ Niezależnie od tego, że w dziedzinie zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk o przedsiębiorczości występuje zgodność poglądów co do znaczenia długofalowych więzi opartych na wymianie relacyjnej, obserwujemy w literaturze spore zróżnicowanie, jeśli chodzi i o zakres tego pojęcia, i stosowane słownictwo. Najczęściej używane pojęcia to: „sieć”, „powiązania sieciowe”, „struktury kooperacyjne”, „alianse strategiczne” itp. W zależności od zakresu zainteresowania poszczególnych autorów, pojęcia te są stosowane do określenia: a) kontaktów między dostawcami a odbiorcami; b) porozumień między firmami konkurującymi o charakterze strategicznym; c) grupowych powiązań sieciowych z danej branży, regionu; d) relacji o charakterze wyłącznie społecznym. Przegląd rozmaitych ujęć stosowanych w literaturze zawiera Plawgo, 2004, s. 159–190. Definicja podstawowych kontaktów biznesowych stosowana w niniejszej pracy jest najbliższa ujęciu V. Schutjensa i E. Stama (Schutjens, Stam, 2003, s. 116).



Student Adventure jest dzisiaj jedną z największych i najbardziej znanych organizacji działających na rynku studenckich wyjazdów do USA.

Geneza powstania firmy była prosta. Popyt na usługi typu Work & Travel (W&T to programy polegające na organizowaniu studentom sezonowych i turystyczno-zarobkowych wyjazdów do Ameryki – głównie do USA) był duży, ale podaż stosunkowo niewielka. Wrodarczyk był na drugim, a Adamski na czwartym roku studiów Szkoły Głównej Handlowej. Obaj korzystali już z programu W&T, ale organizowanego przez zwykłe biuro turystyczne. Firm specjalizujących się tylko w obsłudze studenckich wyjazdów turystyczno-zarobkowych do USA nie było wówczas w Polsce wiele. Wrodarczyk i Adamski zauważyli tę lukę i postanowili działać.

Zaczęli od wyjazdu do USA. Przyjrzeni się specyfice amerykańskiego pracodawcy, poznali mechanizm zarabiania pieniędzy na programach W&T i ustalili plan działania. Po trzech tygodniach wrócili. Z faksu zainstalowanego w 22-metrowej kawalerce na warszawskim Mokotowie zaczęli „nękać” ofertami amerykańskie instytucje pozarządowe, które zajmują się poręczaniem wiarygodności przyjezdnych studentów przed Departamentem Stanu USA (instytucje te mają prawo do wystawiania promes wizowych, niezbędnych przy ubieganiu się o czasową wizę pracowniczą). Musieli nawiązać współpracę z takimi organizacjami, aby dać swoim klientom możliwość otrzymania za ich pośrednictwem wizy, a później pracy w USA.

— Pamiętam nasze przerażenie, kiedy dowiedzieliśmy się, że jedna z amerykańskich organizacji współpracujących z Departamentem Stanu chce nas odwiedzić w Polsce. A my nie mieliśmy profesjonalnego biura. Wprowadziliśmy się więc z rozpadającym biurkiem i półprofesjonalnym pecetem do zaprzyjaźnionej firmy. Poprosiliśmy koleżankę, żeby udawała sekretarkę. To była prawdziwa szopka — wspomina Wrodarczyk.

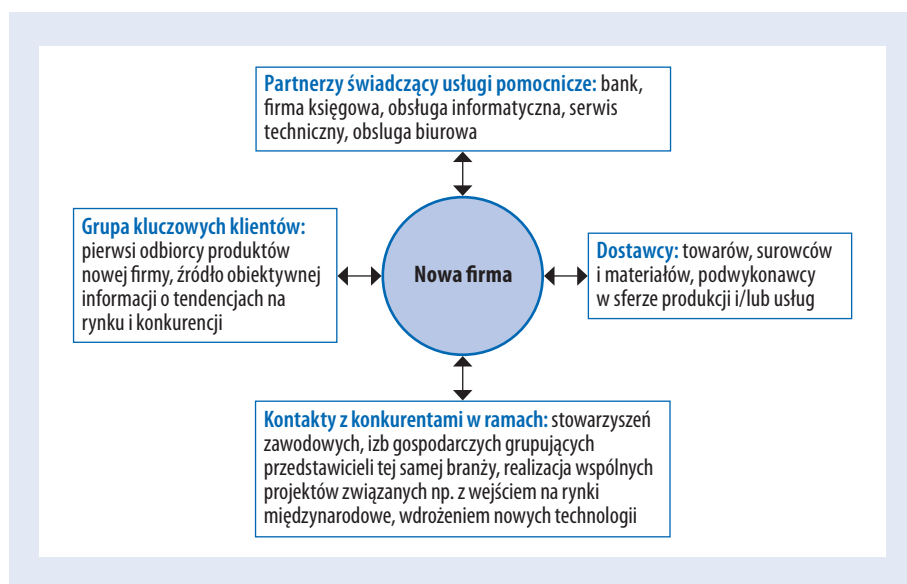
Szopka nie szopka, ale tak było trzeba. Zwłaszcza, że personalna wiarygodność Wrodarczyka i Adamskiego ma kluczowe znaczenie dla amerykańskich partnerów. Poręczają bowiem za uczciwe intencje rekomendowanych przez siebie do wyjazdu studentów.

— Mieliśmy nie lada problem z przełamaniem nieufności Amerykanów. Trudno się im dziwić. W końcu rozmawiali z dwoma młodzikami z Europy Wschodniej, którzy nie mieli do zaoferowania nic oprócz entuzjazmu i sensownie skonstruowanego biznesplanu — wspomina Adamski.

M. Pietrzak, *American dream story*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 1.

w zależności od specyfiki konkretnego przedsięwzięcia. Kluczowe znaczenie przypada relacjom z początkową grupą klientów (o czym była już mowa). Jeśli uda nam się stworzyć atmosferę roboczej współpracy, tacy klienci mogą być źródłem obiektywnych opinii o naszej ofercie. Pozwala to na jej szybką korektę w razie potrzeby. Klienci są także źródłem cennych informacji o przewidywanych zmianach na rynku, w tym o poczynaniach konkurencji. Podobnie istotną rolę mogą odegrać odpowiednio dobrani dostawcy surowców, materiałów, a także partnerzy świadczący całą gamę usług pomocniczych.

Rysunek 1. Podstawowe typy kontaktów biznesowych



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem podziału na podstawowe grupy partnerów nowej firmy zaproponowane przez Schutjens, Stam, 2003.

Dodatkowego komentarza wymaga kwestia nawiązania kontaktów z konkurentami. Wbrew powszechnemu przekonaniu możliwości takich kontaktów są dość liczne i mogą dobrze służyć nowym firmom stawiającym pierwsze kroki na rynku. W pierwszej kolejności można wymienić wszelkiego rodzaju stowarzyszenia zawodowe, grupujące ludzi tej samej profesji oraz izby gospodarcze czy stowarzyszenia, których członkami są podmioty z tej samej branży. Niezależnie bowiem od oczywistej rywalizacji, firmy należące do tej samej branży mają wiele problemów, których rozwiązanie wymaga skoordynowanych działań (np. zmian w ustawodawstwie). Nierzadko firmy konkurencyjne podejmują współpracę dla osiągnięcia wspólnych celów: wejścia na rynki międzynarodowe czy też wdrożenia nowoczesnych technologii. Szerzej będziemy się zajmować tą kwestią w rozdziałach X i XII.

Czym się kierować przy wyborze kluczowych partnerów biznesowych i jak łączyć pilne potrzeby dnia codziennego w nowo powstałej firmie z długofalową perspektywą? Czy kontakty biznesowe można oprzeć wyłącznie na kalkulacji ekonomicznej? W jakim zakresie powinny one bazować na relacjach o charakterze społecznym (więzi rodzinne, towarzyskie, przyjacielskie, sąsiedzkie, wspólne hobby itp.), w których decydują względy emocjonalne? Na te pytania będziemy się starali odpowiedzieć w dalszej części rozdziału.

8.2. Kryteria doboru partnerów na starcie

Dobór partnerów biznesowych w fazie rozruchu wynika z dwóch często sprzecznych ze sobą dążeń. Z jednej strony chcemy, by rozruch nowej firmy przebiegał jak najsprawniej, z drugiej zaś dobrze byłoby, aby nawiązane w tej fazie kontakty były zaczynem trwałych więzi, przyczyniających się do rozwoju firmy w dłuższej perspektywie. W największym skrócie chodzi o to, by partnerzy byli siłą wspomagającą dynamiczny biznes, a nie jego hamulcem.

Przyjmując, że w każdym przypadku będziemy się kierować trzeźwą kalkulacją ekonomiczną, dodatkowo musimy uwzględnić te cechy firm i reprezentujących je osób, które zapewnią realizację długofalowych efektów współpracy. Podstawowe warunki do osiągnięcia wspomnianych celów to:

- ▶ **Synergia długofalowych celów firmy i kierunków rozwoju.** Kluczowa kwestia dotyczy tego, czy nasi partnerzy mają długofalową wizję i plany dynamicznego wzrostu biznesu. Pozostanie kluczowego dostawcy na niewielkim poziomie obrotów może szybko wymusić poszukiwanie partnera działającego z większym rozmachem. Synergia może przykładowo dotyczyć kierunków ekspansji biznesowej. Jeśli na przykład planujemy rozwój eksportu, to niewątpliwie decyzje kluczowych odbiorców o uruchomieniu działalności produkcyjno-handlowej za granicą będą sprzyjać takim zamierzeniom. Jednocześnie cenne będą doświadczenia obsługującej nas firmy księgowej w zakresie księgowania specyficznych transakcji eksportowo-importowych, prawidłowego rozliczenia VAT i cel.
- ▶ **Synergia operacyjna.** O synergii operacyjnej będą decydowały różnorodne aspekty, takie jak elastyczność działania, stopień centralizacji w podejmowaniu decyzji, poziom nowoczesności infrastruktury technicznej czy też zwyczaje i preferencje dotyczące sposobu komunikowania się partnerów (telefon, e-mail, faks).
- ▶ **Wzajemne zaufanie.** Atmosfera sprzyjająca wzajemnemu zaufaniu kształtuje się stopniowo w wyniku sprzyjających doświadczeń w bezpośrednich kontaktach przedstawicieli współpracujących firm. Sprzyjają temu pozytywne sygnały płynące z rynku,

jak też oficjalnie prezentowane sformalizowane zasady w sferze etyki i szerzej – społecznej odpowiedzialności biznesu.

- ▶ **Otwartość informacyjna.** Wzajemne zaufanie partnerów to niewątpliwie punkt wyjścia do otwartej wymiany poglądów, dyskusowania bieżących problemów współpracy i przekazywania sugestii usprawnień. Dobrze temu służy tzw. chemia w kontaktach osobistych, tożsamość wyznawanych systemów wartości, podobnych zainteresowań, wieku i poziomu wykształcenia.

8.3. Rola kontaktów społecznych

Do tej pory analizowaliśmy kontakty społeczne jako nieuchronny substytut relacji stricte ekonomicznych, wynikający z braku możliwości uruchomienia tych ostatnich wobec tzw. fundamentalnej słabości nowicjusza. Chętnie przecież wybralibyśmy się do banku, by uzyskać kredyt, ale ponieważ nie mamy na to szans, musimy szukać pomocy w rodzinie i u znajomych. Podobnie, poszukując pomocy merytorycznej na etapie przygotowań, założyciele muszą bazować w dużym stopniu na relacjach osobistych. Czy zatem po uruchomieniu biznesu kontakty ustąpią miejsca relacjom stricte ekonomicznym, gdzie nie ma miejsca na emocje, lecz decyduje trzeźwa kalkulacja nakładów i spodziewanych efektów?¹² Odpowiedź nie jest wcale taka prosta. Nieliczne badania nie prowadzą do jednoznacznych wniosków¹³.

Wydaje się przede wszystkim, że oddzielenie relacji stricte ekonomicznych od społecznych jest w praktyce niemożliwe i zawsze będziemy mieli do czynienia z pewną symbiozą obydwu relacji. Co więcej, stosunki o charakterze społecznym, bazujące na więziach emocjonalnych, niewątpliwie sprzyjają trwałym i długotrwałym kontaktom biznesowym, w których ważna jest otwartość informacyjna oraz wzajemne zaufanie. W miarę zdobywania doświadczeń oraz cementowania kontaktów biznesowych można natomiast oczekiwać następujących dostosowań:

- ▶ Relacje ekonomiczne będą z czasem nabierały znaczenia podstawowego w kontaktach biznesowych, a relacje społeczne będą odgrywały rolę pomocniczą.
- ▶ W obrębie relacji społecznych kontakty rodzinne i przyjacielskie będą ustępowały miejsca nowym zawiązanym już w trakcie prowadzenia biznesu. Są to różne mniej lub bardziej sformalizowane grupy kontaktowe w środowisku biznesowym, które łączą interesy

¹² Mówiąc o relacjach stricte ekonomicznych, nawiązujemy do klasycznej koncepcji homo oeconomicus w teorii ekonomii, w myśl której decyzje ekonomiczne jednostki podejmowane są wyłącznie na podstawie oceny nakładów i efektów.

¹³ Przegląd nielicznych prac badawczych dotyczących tej kwestii zawiera Schutjens, Stam, 2003, s. 116–118.

gospodarcze członków (wymiana doświadczeń i informacji) z relacjami towarzyskimi, z pomocą w rozwiązywaniu problemów natury osobistej, a także z działalnością charytatywną. Kolebką takich organizacji są Stany Zjednoczone, gdzie ich sieć jest bardzo rozwinięta. Przykładem mogą być cieszące się długoletnią tradycją kluby grupujące biznesmenów i przedstawicieli wolnych zawodów, takie jak Rotary, Lions, Kiwanis czy też JAYCEES – organizacja, do której mogą należeć biznesmeni w wieku 18–40 lat¹⁴. W środowisku młodszych biznesmenów popularne są także lokalne inicjatywy biznesowo-towarzyskie wynikające ze wspólnych zainteresowań sportowych czy hobby. W Polsce zasięg tego typu form jest jeszcze niewielki, ale na podstawie doświadczeń innych krajów można oczekiwać ich stopniowego upowszechnienia.

Rozważając zasadność łączenia współpracy o charakterze biznesowym z kontaktami rodzinnymi czy towarzyskimi, nie sposób pominąć potencjalnych zagrożeń w odniesieniu do standardów etycznych. W naszej części świata – i nie tylko, mamy liczne przykłady nepotyzmu i korupcji, czyli sytuacji, w których układy rodzinne oraz relacje zdominowane przez tzw. znajomości zostają przeniesione na grunt działalności gospodarczej¹⁵.

Z pewnością problemu tego nie należy lekceważyć. Jest on dyskutowany w środowiskach biznesowych (zwłaszcza w krajach rozwiniętych) od wielu lat, a nagromadzone doświadczenia pozwoliły na zidentyfikowanie zakresu potencjalnych zagrożeń oraz wypracowanie tzw. dobrych praktyk w odniesieniu do szczegółowych kwestii.

Fundamentalną zasadą w tej dziedzinie jest prymat relacji stricte ekonomicznych nad relacjami społecznymi. W praktyce polega on na tym, że nawet jeśli przedstawiciele dostawców i odbiorców przyjaźnią się i grają co tydzień w tenisa, to i tak decyzja o zakupie oparta będzie wyłącznie na porównaniu parametrów ekonomicznych złożonych ofert. Inna powszechnie stosowana reguła polega na wyłączeniu osób powiązanych rodzinnie bądź uczuciowo z podejmowania decyzji i realizacji kontraktów, jeśli reprezentują obydwie strony transakcji.

W praktyce wdrożenie wspomnianych zasad nie jest proste. Powodem jest nie tylko słabość natury ludzkiej, ale również złożoność relacji biznesowych. Sprawdzonym na to remedium jest natomiast otwarte dyskutowanie możliwych zagrożeń w tej dziedzinie, czemu będzie zresztą służyć wspomniana wcześniej otwartość informacyjna.

¹⁴ Oddziały tych organizacji działają również w Polsce.

¹⁵ Interesującą analizę tych zjawisk występujących w Rosji zawiera artykuł A. Rehna i S. Taalas (Rehn, Taalas, 2004).

Literatura

- Barringer B.R., *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*. „Journal of Small Business Management” 1997, t. 35, nr 2.
- Gruber M., *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. „Schmalenbach Business Review” kwiecień 2004, t. 56.
- Lindman M.T., *Formation of Customer Bases in SMEs*. „The Marketing Review” 2004, t. 4.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Orgmasz, Warszawa 2004.
- Rehn A., Taalas S., *Znakomstva I Svyazi (Acquaintances and Connections) – Blat, the Soviet Union, and Mundane Entrepreneurship*. „Entrepreneurship & Regional Development” maj 2004, t. 16.
- Schutjens V., Stam E., *The Evolution and Nature of Young Firm Networks: A Longitudinal Perspective*. „Small Business Economics” 2003, t. 21.
- Stinchcombe A.L., *Social Structure and Organizations*, w: *Handbook of Organizations*, red. J.G. March. Rand McNally, Chicago 1965.
- Wrabec P., *Przemex zmienia imię*, „Polityka” 19 czerwca 2004.